

заходів, які дозволили б зробити його дохідним, або щодо його ліквідації (якщо це можливо). Навіть коли бізнес-процес забезпечує приріст вартості, необхідно встановити, наскільки суттєвою є ця додана вартість у рамках підприємства і наскільки високим є потенціал подальшого її зростання.

Література

1. *Скотт М.* Факторы стоимости. Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости. Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2000.
2. *Колісник М.* Генетика додаткової цінності // <http://innovations.com.ua>
3. *Kaplinksky R. and Morris M. A.* Handbook for Value Chain Research. — IDRC. — 2002.
4. *Dyer J. H., Singh H.* The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage // *Academy of Management Review*. — 1998. — vol. 23. — № 4. — P. 660—679.
5. *Jack A.* Value Mapping — a second generation performance measurement and performance management solution // <http://www.-valuebasedmanagement.net>
6. *Strack R., Villis U.* The Boston Consulting Group. RAVE™: Integrated Value Management for Customer, Human, Supplier and Invested Capital // *European Management Journal*. — Vol. 20. — is. 2. — 2002.

УДК 658.5.12

Ю. В. Карпенко, аспірант,
Одеська національна академія харчових технологій

СУЧАСНІ АЛЬТЕРНАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ БЮДЖЕТУВАННЯ

Розглянуто процесно-орієнтоване бюджетування та управління поза рамками бюджету, виявлені їх переваги та недоліки.

Activity-based budgeting and beyond budgeting are considered, its advantages and defects are revealed.

Процеси ринкових перетворень привнесли до системи планування діяльності вітчизняних підприємств чимало нововведень. Наряду з технологією бюджетування за центрами відповідальності, яка охоплює все більшу кількість вітчизняних підприємств, з'являються нові бюджетні технології. Найбільш відомим з них стало процесно-орієнтоване бюджетування та управління поза рамками бюджету [1, 2]. Прийняття рішення на користь впрова-

дження будь-якої з нових технологій на вітчизняних підприємствах потребує попереднього розгляду її сутності, виявлення її головних переваг перед традиційним бюджетуванням.

Серед головних недоліків бюджетування за центрами відповідальності найчастіше називають великі витрати часу на складання бюджетів, статичність бюджетів, можливість надання недостовірної інформації керівниками підрозділів. Позбавленими зазначених недоліків вважаються авторами [1, 2] технологія процесно-орієнтованого бюджетування та управління поза рамками бюджету.

Технологія процесно-орієнтованого бюджетування переносить акцент з підрозділів підприємства до його бізнес-процесів, визначаючи за ними витрати часу, ресурсів, коштів. Її принципами [1, с. 75—90] являються: виділення видів діяльності та їх класифікація; визначення вихідних результатів видів діяльності та їх вимірювачів; визначення ресурсів, потрібних для отримання запланованих результатів; встановлення взаємозв'язку стратегії з видами діяльності; оцінка поточної ефективності процесу: вибір критеріїв ефективності, визначення вимірювачів для бізнес-процесів та видів діяльності. Перевагами зазначеної технології є детальний розгляд всіх видів діяльності та позбавлення неефективних її видів, орієнтованість на зростання вартості компанії в довгостроковій перспективі, гнучкість бюджетів, що забезпечується використанням питомих норм витрат. Однак розробка процесно-орієнтованого бюджету є не менш трудомістким процесом, ніж формування бюджету за центрами відповідальності, а гнучкість останнього можна забезпечити шляхом виділення в складі показників директивних та індикативних. Разом з цим, направленість процесно-орієнтованого бюджету на зростання вартості підприємства є важливим аспектом планування його діяльності.

На відміну від процесно-орієнтованого бюджетування технологія управління поза рамками бюджету передбачає повну відмову від розробки бюджетів та заміну їх сукупністю проектів. Побудова зазначеної технології [2, с. 93] відбувається на підставі шести принципів: встановити підвищені цільові завдання, що спрямовані на досягнення відносного поліпшення; ґрунтувати оцінку та винагородження на відносних угодах про поліпшення з ретроспективної точки зору; зробити планування процесом постійним та усестороннім; зробити ресурси доступними у разі необхідності; скоординувати дії всієї компанії у відповідності до запитів покупців; ґрунтувати механізми контролю на ефективних принципах керівництва та колі відносних показників ефективно-

сті. Перевагами управління поза рамками бюджету, за думкою авторів [2], є відсутність показників, встановлених на бюджетний період та винагороди за їх досягнення, що забезпечує достовірність інформації, яка поступає від підрозділів. Відсутність бюджетів компенсується розробкою окремих проектів, які складаються з врахуванням стратегічного напрямку розвитку підприємства, кола ключових показників ефективності, наявних ресурсів та запитів покупців.

На нашу думку, по-перше, якщо не встановлені цільові показники на бюджетний період, то неможливо відстежити їх виконання. Як наслідок, неможливо застосувати фактичні показники для внесення відповідних коректив у заплановані, що суперечить принципу зворотного зв'язку. По-друге, не для всіх підрозділів можливо розробити зазначені проекти. Маються на увазі, перш за все, функціональні підрозділи.

Важливим є те, що технологія управління поза рамками бюджету, як і технологія процесно-орієнтованого бюджетування, передбачає спрямованість поточної діяльності підрозділів на досягнення стратегічних настанов підприємства.

Як можливий засіб позбавлення недоліків традиційного бюджетування нами розглянуті сучасні бюджетні технології. Однак, по-перше, вони не є панацеєю від всіх недоліків традиційного бюджетування, по-друге, мають власні недоліки. Також ми вважаємо, що бюджетування повинно забезпечувати координацію бюджетних показників підрозділів з показниками стратегічного плану підприємства, але забезпечити безпосередній їх взаємозв'язок не можливо. Цільові настанови стратегічного плану підприємства повинні конкретизуватися в показниках його поточного плану, а останні повинні доводитися до окремих підрозділів у вигляді контрольних показників.

Література

1. Бримсон Д., Антос Д. Процессно-ориентированное бюджетирование. Внедрение нового инструмента управления стоимостью компании. — М.: Вершина, 2007. — 336 с.
2. Хоуп Д., Фрейзер Р. Бюджетирование, каким мы его не знаем. Управление за рамками бюджетов. — М.: Вершина, 2005. — 256 с.